

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Especialidade: Organizações, Inovação e Processos Colaborativos

**"PERCEPÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360 GRAUS NO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA"**

009.383.389-00

Florianópolis

2023

PROPOSTA DE PESQUISA: PERCEPÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360 GRAUS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA

1- INTRODUÇÃO - CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

Um dos principais objetivos de qualquer instituição, seja ela pública ou privada, é a busca por ser uma corporação competitiva no âmbito de suas competências. Para tanto, faz-se necessário que seu colaborador tenha diversas qualidades específicas, quantificadas por avaliações de desempenho periódicas, que possam demonstrar falhas ou acertos nos fatores críticos de sucesso.

No âmbito privado este processo varia com a intenção e metodologia aplicada pela direção da empresa. Já na gestão pública as avaliações de desempenho são necessárias e obrigatórias para progressão funcional, sempre em conformidade com a previsão legal e aplicada a cada cargo ou função pública.

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), órgão da administração direta do Governo do Estado de Santa Catarina, constitucionalmente estruturada como Força Auxiliar e Reserva do Exército Brasileiro (EB) é organizada - a exemplo das Forças Armadas - com base na disciplina e hierarquia e é composta por militares estaduais.

Por se tratar de uma instituição com fundamentos eminentemente militares e tendo seu berço fundamental a Força Terrestre - que possui um sistema formal de avaliação individual desde 1973 e atualmente utiliza-se de uma metodologia própria, sistematizada e informatizada no Sistema de Gestão do Desempenho (SGD), regulado pela Portaria - DGP/C Ex Nº 377, de 21 de Março de 2021 - buscou-se seguir a mesma linha de raciocínio do EB .

No âmbito do CBMSC, a primeira menção ao tema aconteceu na Lei Nº 6.218 de 10 de fevereiro de 1983, definindo que as promoções por merecimento são aquelas que baseadas em um conjunto de atributos, qualidades e no decurso da carreira são avaliados, para serem ou não indicados por este modelo à ascensão profissional, porém sem metodologia de avaliação definida.

Em 11 de agosto de 2006, editou-se o Decreto Nº 4633, que instituiu a Ficha Individual de Pontuação para a promoção das praças na modalidade merecimento. Possui diversos itens que pontuam, sendo um deles, a Ficha de Avaliação Semestral, de caráter reservado e restrito a conhecimento de seu teor, estritamente ajuizador e avaliado.

O Decreto nº 2.262, de 08 de Novembro de 2022 vigente para as praças do CBMSC, revoga os anteriores e continua definir que a gestão de pessoas está ligada exclusivamente aos atributos demonstrados a seu superior hierárquico.

O sistema adotado possui um regime obrigatório de uma avaliação semestral, onde o oficial comandante, chefe ou diretor, quantifica e emite uma ficha de avaliação dividida em três dimensões do conhecimento do indivíduo: institucional, funcional e individual. Cada dimensão possui itens específicos que buscam estruturar o perfil profissional e pessoal, calculados quatro conceitos básicos que são: abaixo do esperado, atinge parcialmente o esperado, atinge o esperado, acima do esperado, além do item não observado que não contabiliza no somatório.

A totalização de pontos cria uma média dos conceitos na atual graduação do militar avaliado, que contabilizará com peso 10 (dez) na metodologia de cálculo da pontuação para o quadro de acesso a promoções por merecimento das praças. Este peso é o maior aplicado em todos eixos de avaliação da Ficha Individual de Pontuação CBMSC, onde o segundo maior peso tem a metade de seu valor.

Embora o legislador tenha quantificado o valor do peso adequadamente, levando em consideração a importância da avaliação para a carreira do militar, a substituição da classificação monocrática realizada pelo superior por uma avaliação construída com a participação de todo o efetivo pode proporcionar uma maior satisfação individual, já que oportuniza uma avaliação com diferentes pontos de vista sobre um mesmo sujeito, quiçá, permitindo que estes diferentes olhares possam incentivar ainda mudanças significativas na atuação profissional, frente a possíveis análises de pontos a serem melhorados sob um olhar amplo e multifocal.

Além disto já posto, apesar de legal, pode torna-se difícil aceitar que o princípio da impessoalidade esteja sendo aplicado na íntegra quando se é observado e avaliado diretamente e unilateralmente pelo superior hierárquico imediato, que, devido a diversos motivos, pode aplicar a parcialidade para o benefício ou prejuízo do militar, mesmo que inconscientemente.

Considerando essa linha de pensamento, buscou-se a motivação para apresentar uma ferramenta mais abrangente e complexa para avaliar o desempenho dos militares. Foi descoberta uma metodologia conhecida como análise 360 graus, que consiste em coletar informações sobre o desempenho do colaborador a partir de diferentes perspectivas e opiniões, envolvendo todo o grupo de trabalho na avaliação. Essa abordagem tem como objetivo promover um feedback construtivo, honesto e objetivo, a fim de promover um olhar amplo e a possibilidade deste olhar instigar às mudanças que possam ser necessárias para o

avaliado, além de possibilitar o distanciamento de uma avaliação unilateral e a possibilidade de que esta se torne tendenciosa.

Levando em consideração que já existe um sistema de análise 360 graus sendo aplicado informalmente na região do 13º Batalhão de Bombeiros Militar, busca-se através de indicadores analíticos, com o objetivo de fundamentar a proposta de melhoria do sistema de avaliação semestral, tornando-o institucional, informatizado, imparcial e produtivo para avaliar os servidores do CBMSC. Além disso, busca-se propor modificações pontuais no Decreto 2.262/22, visando à eficácia, eficiência e universalidade do modelo a ser proposto dentro do Estado de Santa Catarina.

Portanto, o objetivo final da pesquisa visa fundamentar o aprimoramento do sistema de avaliação do CBMSC, tornando-o mais justo, confiável e eficiente.

2- JUSTIFICATIVA

A avaliação pessoal e funcional de um indivíduo é um processo fundamental na gestão organizacional pública, pois permite identificar as competências e habilidades dos servidores, bem como suas fraquezas e oportunidades de desenvolvimento. Essa avaliação é realizada pelos seus respectivos comandantes, chefes ou diretores, e é essencial para o desenvolvimento profissional dos servidores e para o bom desempenho da organização na prestação de serviços à comunidade.

Além do interesse institucional, o legislador reconheceu a importância da avaliação e a atrelou ao interesse pessoal do servidor, quantificando sua pontuação na carreira e possibilitando promoções por meritocracia. Quanto maior a nota obtida, maior será a possibilidade de ascensão à próxima graduação almejada. Isso incentiva o servidor ao aprimoramento profissional e a contribuir para o bom desempenho da organização.

Contudo, verifica-se que o militar acaba ficando atrelado somente à opinião monocrática do superior imediato, com quem pode ou não, ter afinidade. Que por sua vez, pode lhe prejudicar ou beneficiar de forma legal, porém imoral. Assim, existe uma real necessidade de evoluir à atual metodologia, trazendo ainda maior seriedade e confiança aos avaliados, onde a equidade imperará perante as dúvidas levantadas durante o processo de avaliação semestral.

Como comandante de um Grupo Bombeiro Militar, tenho a responsabilidade de avaliar cada militar sob meu comando. Depois de realizar várias avaliações de forma individual, em conjunto com outros comandos, decidimos implementar uma metodologia mais abrangente. Cada militar agora preenche um formulário on-line idêntico à Ficha de

Avaliação contida no último decreto vigente, avaliando seus superiores, pares e subordinados na unidade, incluindo o próprio comandante.

No contexto do CBMSC, o estudo do sistema informalmente aplicado poderá gerar argumentos convincentes para a migração do método de avaliação atualmente adotado no Decreto 2.262/22 para o sistema de análise 360 graus. Esse novo sistema forneceria uma visão mais abrangente do desempenho de todos os militares, incluindo do próprio avaliador, o que poderia aumentar a confiabilidade, a transparência e a imparcialidade do sistema de avaliação. Adotar essa abordagem também poderia ratificar a pontuação recebida ao término do processo, tornando-o ainda mais justo e preciso.

3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A avaliação 360 graus surgiu na década de 1950 em empresas norte-americanas que tinham o objetivo de melhor avaliar o desempenho profissional dos funcionários, garantindo um olhar mais completo e abrangente sobre cada indivíduo, sendo expandida mundialmente e popularizada a partir de 1990. É possível citar alguns nomes importantes que sentiam para o desenvolvimento da metodologia, como Ward Edwards, que em 1954 aprendeu a avaliação multi fonte para melhorar a avaliação de desempenho; e Ken Blanchard, que em 1993 lançou o livro "The One Minute Manager", que incluía um capítulo sobre a avaliação 360°.

Alinhado com o Plano Estratégico do Estado de Santa Catarina, que possui como visão “Santa Catarina: Estado de Excelência em Sustentabilidade, Inovação e Empreendedorismo, com Equidade Social e Regional”, o CBMSC publicou, no ano de 2018, o Planejamento Estratégico 2018-2030, definindo a nova visão de futuro da corporação, seus valores e objetivos estratégicos para manter a excelência na prestação e gestão dos serviços de bombeiro.

Para se tornar uma referência em sua área de atuação, é essencial criar um ambiente de trabalho eficiente e confortável para os membros da equipe. De acordo com Chiavenato (2014, p.12), reconhecer as pessoas não se resume apenas a oferecer remuneração adequada. É importante que as recompensas sejam justas e equitativas, premiando aqueles que apresentam bons resultados e não aqueles com desempenho insatisfatório. Dessa forma, é possível melhorar o desempenho geral da equipe e incentivar a busca pela excelência.

Neste contexto, onde as recompensas devem ser adequadas, faz-se necessário a utilização de ferramenta de gestão de pessoas, denominada avaliação de desempenho. Chiavenato (2014, p.211), discorre que toda pessoa tem a necessidade de receber a retroação a

respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções, o qual proporcionará benefícios para si e para a organização.

No CBMSC, este instrumento já é utilizado desde 2006, com a instituição da Ficha de Avaliação Semestral simples, respondida por superiores imediatos, criando critérios de pontuação meramente avaliativos, sem feedback necessário para autoaperfeiçoamento dos militares.

Oliveira (2019) cita que no Exército Brasileiro já existe um sistema complexo de avaliação e sucesso do Sistema de Gestão do Desempenho depende, fundamentalmente, do trabalho e do comprometimento de todos os envolvidos no processo, em especial dos avaliadores/comandantes, a quem compete, em última análise, proceder aos juízos de valores que produzirão uma avaliação que efetivamente represente o desempenho profissional dos militares do EB.

Cocheu (1986), citado por Oliveira-Castro (1996), destaca que o sucesso dos sistemas de avaliação de desempenho depende fundamentalmente da forma como são implantados. Para isso, sugere que os técnicos em recursos humanos realizem, como procedimento inicial, uma análise das práticas de avaliação utilizadas em outras organizações, conheçam a opinião das chefias sobre o sistema em vigor e compreendam as expectativas dos trabalhadores em relação ao novo sistema. Essa investigação empírica pode fornecer importantes informações sobre a cultura da organização estudada, facilitando o planejamento de ações de sensibilização para mudanças de atitude relacionadas à avaliação de desempenho.

Para tanto, é importante que os líderes tenham conhecimento do modelo de gestão de desempenho adotado pelo CBMSC. De acordo com o Bergue (2019), existem três grandes modelos: adaptativo cordial adaptativo cordial, meritocrático e de desenvolvimento de pessoas.

O modelo adaptativo cordial é utilizado por organizações que não possuem gestão formal de desempenho. Já o modelo meritocrático é usado por organizações que formalizaram modelos de gestão de desempenho com base em sistemas de hierarquização social e premiações. Por fim, o modelo de desenvolvimento de pessoas enfatiza a identificação de lacunas de desempenho e deficiências de competências para qualificar a atuação e a entrega das pessoas em termos de valor público (BERGUE,2019).

Entendendo que o modelo meritocrático prioritariamente adotado na instituição, que por definição é burocrata, pois segundo a teoria da burocracia por Max Weber, são aquelas que possuem ênfase na legalidade, formalidade e impessoalidade, possuindo uma forma racional e previsível de gerenciamento, reduzindo a possibilidade de erro ou falhas. Ou seja,

atributos que podem ajudar a reduzir a influência de preconceitos ou conflitos interpessoais na avaliação.

Considerando a importância da avaliação de desempenho para o desenvolvimento dos profissionais e da organização, que hoje não tem um modelo retroativo, o CBMSC pode considerar a implementação de um modelo de avaliação 360° construído de acordo com suas necessidades organizacionais. Para tanto, é preciso que este tipo de avaliação seja amplamente conhecido por aqueles que organizam as questões a serem avaliadas, para que o método seja constituído com solidez e imparcialidade.

A avaliação 360° permite uma avaliação mais completa e justa da atuação do indivíduo, pois compreende a perspectiva de diferentes grupos de pessoas que interatuam com ele no ambiente de trabalho. Além disso, uma avaliação 360° pode ajudar a identificar lacunas na comunicação e no trabalho em equipe, além de fornecer informações valiosas para o desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Este tipo de avaliação pode ajudar a promover uma cultura de feedback nas organizações, onde a troca de informações e a comunicação são incentivadas e valorizadas. Isso pode levar a um ambiente de trabalho mais colaborativo e engajado, onde as pessoas se sentem mais motivadas e comprometidas com os objetivos da organização (MARTINS : ANDRADE, 2014).

Chiavenato (2014, p.310) coloca enfoque que para a avaliação 360° possa ser implementada e traga benefícios para toda a equipe, é pertinente que haja treinamento sobre sua utilização, desenvolvendo ainda a capacidade de posicionamento sobre o trabalho de terceiros e o recebimento dos feedbacks por cada indivíduo, compreendo a importância e a abrangência deste trabalho, garantindo ainda confiabilidade e confidencialidade à pesquisa.

4- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência propriamente dita tem como propósito o encontro da verdade de um determinado fato, tendo como característica de inquestionável importância a possibilidade de verificabilidade. O método é então o caminho que se percorre para chegar a um determinado fim, sendo no campo da pesquisa científica a soma das ferramentas intelectuais e técnicas empregados na construção do conhecimento acerca do fato estudado. (GIL, 2008)

A presente pesquisa visa quantificar a satisfação do efetivo quanto ao método de avaliação já utilizado e sua receptividade com uma possível mudança de avaliação, caso a avaliação 360 graus passasse a vigorar como forma de análise de desempenho individual.

Através da coleta e do levantamento de dados, buscar-se-ão subsídios que demonstrem as possibilidades de mudanças na avaliação no CBMSC e a validade de tal mudança para o crescimento profissional e uma busca constante da qualidade profissional par ao bom atendimento social, considerando o que Gil (2002) destaca quanto a pesquisa através de levantamento, constatando que “procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

O objetivo geral deste projeto é apresentar e fundamentar a proposta de melhoria do sistema de avaliação semestral, tornando-o institucional, informatizado, imparcial e produtivo para avaliar os servidores do CBMSC, considerando a utilização informal já realizada através da análise em 360 graus no 13º Batalhão de Bombeiros Militar, apresentando a proposta de melhoria no sistema de avaliação, buscando torná-lo institucional, informatizado, imparcial e produtivo para avaliar os servidores do CBMSC. A partir de tal proposta, caso seja aceita, buscar-se-á propor modificações pontuais no decreto atualmente utilizado na avaliação individual, visando eficácia, eficiência e universalidade do modelo a ser proposto dentro do Estado de Santa Catarina.

É necessário e pertinente destacar que o presente pesquisador faz parte do quadro funcional do CBMSC, baseando seus objetivos nas necessidades observadas no campo de trabalho e na possibilidade de propor mudanças significativas que permitam uma avaliação imparcial de cada indivíduo, com diferentes pontos de vista e análises que impulsionem, além da valorização profissional, mudanças na atuação que enriqueçam todo o atendimento e trabalho social já desenvolvido.

Dentro dos documentos utilizados na pesquisa, serão utilizadas pesquisas já desenvolvidas sobre a temática aqui abordada, construindo bases teóricas que fundamentem a proposta e permitam a construção de conhecimentos sobre a avaliação em 360º, compreendendo com ainda mais clareza seus objetivos, formas de utilização e benefícios que podem ser trazidos às corporações que as utilizarão.

Após a construção teórica, utilizar-se-ão questionários que permitam aos atores da pesquisa o posicionamento sobre a atual forma de avaliação e possibilidade de implantação do novo método avaliativo individual, dando a estes a possibilidade de opinar e descrever sobre suas inquietações e desejos sobre os métodos avaliativos e sua eficácia.

Para que seja possível a coleta de dados e a tabulação dos mesmos, será necessária a organização de um questionário imparcial, com linguagem adequada e acessível aos

participantes da pesquisa, que permita-lhes opinar sobre a atual avaliação e a proposta de mudança.

Após a coleta de dados, os mesmos serão organizados em tabelas e gráficos que permitam a análise e a apresentação ao leitor dos levantamentos feitos ao longo da pesquisa, demonstrando os próximos caminhos a serem percorridos no que se refere a avaliação no CBMSC e a ascensão profissional daqueles que a compõem.

Resumidamente, pode-se afirmar que a pesquisa será organizada com base nas construções teórico-científicas sobre diferentes formas de avaliação utilizadas no campo de trabalho, observando sua eficácia e eficiência, sendo seguida da pesquisa e levantamento de dados através de questionário, tabulação e análise dos dados coletados para construção e apresentação das conclusões para possível apresentação de mudanças organizacionais.

5- VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

Após a conclusão do levantamento dos indicadores analíticos de satisfação do efetivo com o modelo pioneiro implementado no 13º Batalhão, torna-se possível obter um diagnóstico concreto para subsidiar um projeto de alteração do Decreto Nº 2.262, de 08 de novembro de 2022, em conjunto com o Comando Geral do CBMSC, para apresentação ao Governo do Estado.

Para efetivar a modificação do sistema de avaliação semestral, é imprescindível garantir que haja um entendimento claro dos objetivos em todos os níveis hierárquicos, além do comprometimento dos oficiais comandantes, chefes ou diretores, em promover uma cultura aberta e confiante para a melhoria das atividades profissionais do CBMSC.

6- CRONOGRAMA

	2º Semestre 2023	1º Semestre 2024	2º Semestre 2024	1º Semestre 2025
1. Apresentação do Projeto de Pesquisa	X			
2. Discussão teórica em função da determinação dos objetivos	X			
3. Revisão bibliográfica	X			
4. Levantamento de dados e		X		

documentos				
5. Aplicação de questionário		X		
6. Realização de entrevista		X		
7. Redação da pesquisa			X	
8. Revisão da pesquisa			X	
9. Divulgação dos resultados da pesquisa, defesa da dissertação				X

7- REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público / Sandro Trescastro Bergue**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%ABlico.pdf. Acesso em: 04 de março de 2023.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Avaliação de desempenho humano: abordagens, modelos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL, **Portaria Nº 136 - DGP, de 27 de Junho de 2019**. Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007), 4ª Edição, 2022. Distrito Federal, DF. Ministério da Defesa, 2022, Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/002_instrucoes_gerais_reguladoras/02_reguladoras/04_departamento-geral_do_pessoal/port_n_377_dgp_21mar2022.html . Acesso em 28 de Fevereiro de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, SP : Manole, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002

MARTINS, J. R.; ANDRADE, R. O. B. **Avaliação 360 Graus: Uma análise bibliométrica da produção científica no Brasil**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 10, n. 4, p. 82-106, 2014.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA , L. R. DE. **A avaliação de desempenho individual no âmbito do exército brasileiro**. Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão, v. 21, n. 2, p. 5 - 29, 15 nov. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.33836/interacao.v21i2.276>. Acesso em: 03 de março de 2023.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos**

e estratégias. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/1299>. Acesso em: 03 de março de 2023.

SANTA CATARINA, **Decreto Nº 4.633, de 11 de agosto de 2006.** Regulamenta a Lei Complementar nº 318, de 17 de janeiro de 2006, que define a Carreira e a Promoção das Praças Militares do Estado de Santa Catarina, Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2006/004633-005-0-2006-002.htm>. Acesso em: 01 de março de 2023.

SANTA CATARINA, **Decreto Nº 2.262, de 08 de novembro de 2022.** Regulamenta a Lei Complementar nº 801, de 2022, que dispõe sobre a promoção das praças militares estaduais e estabelece outras providências. Florianópolis, SC. Governo do Estado de Santa Catarina, 2022, Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2022/002262-005-0-2022-003.htm>. Acesso em: 01 de março de 2023.

SANTA CATARINA, **Lei Nº 6.218, de 10 de fevereiro de 1983.** Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais-Militares do Estado de Santa Catarina, e dá outras providências. Florianópolis, SC. ALESC/GCAN, 2022, Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/1983/6218_1983_lei.html. Acesso em: 28 de fevereiro de 2023.

SANTA CATARINA, **Portaria Nº 80, de 21 de fevereiro de 2018.** Florianópolis, SC. Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, 2018, Disponível em: <https://www.cbm.sc.gov.br/index.php/sobre-o-cbm-sc/plano-estrategico>. Acesso em: 02 de março de 2023.